

# 結果を出す リーダーになる

ステイブ・ブン・R・コヴィー

ロバート・A・ホイットマン / プレック・イングラント

## はじめに

本書はフランクリン・コヴェー社の創設者であり、今なお多くの人々に影響を与え続ける『7つの習慣 成功には原則があった!』の著者、ステイーブン・R・コヴェー博士、現フランクリン・コヴェー社CEOとして世界中の組織や個人に「リーダー」としての英知とスキルを与えてきたロバート・A・ホイットマン、そしてフランクリン・コヴェー社の先鋭コンサルタントのブレット・イングランドの三名によって記されました。

現在、世界中の多くの組織が期待していた結果を出すことができず将来に対する不安を抱えている中、本書はそうした現状に対し組織が結果を出すプロセスの中でどのような課題を抱え、組織のリーダーやメンバーは今後どのように取り組むべきなのかを紹介するものです。

© 2009 FranklinCovey Co. All Rights Reserved.

No part of this book in any form may be reproduced, in any form or by any means, without permission in writing from the publisher.  
Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Rights Manager,  
FranklinCovey Co., 2200 W. Parkway Blvd., Salt Lake City,  
Utah 83119, (801) 817-1776.

Company and product names mentioned herein are  
the trademarks or registered trademarks of their respective owners.  
Published by FranklinCovey Publishing a division of Franklin-Covey Co.

本書の中で「過酷な状況」という言葉が幾度となく登場しますが、まさに現在の日本はその「過酷な状況」の真っ只中にいると言っても過言ではないでしょう。

企業の業績は一向に回復の兆しを見せず、なんとか回復基調を描く企業にしても一部の企業を除き限度を超えたリストラや経費削減、給与カットなどの痛みを加えてモチベーションやエンゲージメント、さらにはメンタルヘルス面にも大きな影響を与えており、将来への見通しが全く見えない状況にある企業も少なくありません。

本書は原題に「予測不能な時代に、予測可能な結果を生み出す」とあるように、明日のことですら正確に誰も予測できない時代において、いかにすれば予測可能な結果（自分が思い描いたビジョン）を手にするために、リーダーとしていかにビジネスに取り組むべきかを説いたものです。現在のアメリカ企業が抱える危険要因として、「実行力の欠如」「信頼の危機」「集中力の低下」「不安の蔓延」の四つを紹介していますが、これらの要因はアメリカだけではなく、今まさに日本が直面している問題であると言っていいでしょう。

実際の組織において、いかにも正論として改革やイノベーションの必要性を叫ぶ人たちは多いものの、実際に真摯に課題に取り組み問題を解決し、結果を出す「実行力」に長けたリーダーは少数派となってしまっています。また、信頼関係は日本のビジネス社会においてはあたりまえのことであつたにもかかわらず、部門同士、上司と部下、協力会社との関係においても、かつてなされた行き過ぎたリストラや切り詰めによって、不信と懐疑心ばかりの組織となつてしまった企業も少なくありません。さらに、リストラや過度な経費削減は社員に過酷な労働条件を強いる結果となり、仕事はさらに困難かつ複雑になり、社員一人ひとりの仕事量は増える一方となり、一つのことに集中して取り組むことなどはや不可能に近い状態なのではないでしょうか。

こうした状態は、不安が不安を呼び、ますます自信と情熱を失うという悪循環となつてしまっています。組織の中に、「実行」「信頼」「集中」「不安解消」を取り戻すことは、経営者に限らず、あらゆるビジネス・パーソンが望むことです。

これらのことをすぐに手に入れるのは簡単ではありません。しかし今本当に重要なことは何かを見定め、自ら信頼関係の構築に取り組み、資源と時間を集中して実行しない限りこの困難な時代で成功することはできないでしょう。  
本書が皆様の組織の成長の一助になれば幸いです。

二〇一〇年二月吉日

フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社

## 目次

### 序

不確実な時代を確実に生き抜く

11

予測不能な時代の四つの危険要因

17

### I

完璧に最優先課題を実行する

25

やるべき事を全責に徹底せよ

29

中間層のパフォーマンス・レベルを引き上げる

61

## II 信頼がもたらすスピードを活用する 81

信頼の危機 88

低信頼税と高信頼配当 92

低信頼税を払う人、高信頼配当を得る人 96

二つのチームに見る意思決定プロセス 98

危機の中で信頼を築く 101

信頼を築くための三つの行動 105

ケーススタディ・危機の中での信頼回復 109

信頼に値する人格の重要性 116

信頼構築に向けて主体的に取り組もう 121

## III 時間と資源を集中する 129

顧客と社員のロイヤリティを高める 133

## IV 不安を和らげる 161

「リセット」ボタンを押す…顧客価値を重視する組織へ 148

心理的不況が強い犠牲 163

不確実性に怯えず明確な方向性を持つ 165

不安を熱意に変えるには 172

不安を生み出す根源 174

最後に 195

脚注 204

フランクリン・コヴィー社について 208

著者について 209

---

# 序

---

不  
確  
実  
な  
時  
代  
を  
確  
実  
に  
生  
き  
抜  
く

ありそうもない事柄が自分の身に起きるのは、そういうものに対して受身的であるからだ。自分の行動をつねにコントロールすることが大切である。

——ナシーム・ニコラス・タレブ

人類史上最も過酷な自転車レースと言われるツール・ド・フランス。カラフルなユニフォームに身を包んだ選手たちが毎夏、スピードを競い合う。陽の降り注ぐ平地のコースではプロトンと呼ばれる集団が編成される。その中には先頭を走る者もいれば、空気抵抗を減らすべく他の選手の背後につける者もいる。だが、隊がばらけることはほとんどない。路面が比較的平坦なところでは、プロトンは予測可能なペースで疾走する。

その後、舞台は険しい山岳地帯へと移ると、天候の激変に見舞われる。意外かもしれないが、アルプスでは七月でも氷雨やみぞれが降ることがあるのだ。南フランスのモン・ヴァントウなど砂漠のような地帯では、うって変わって熱射が待ち受けている。標高数千メートルの高地になると、過酷な条件の中、体力を消耗して離脱する選手、大きく遅れをとるチームが現れ、プロトンは長く間延びする。だが、強いチームはこうした極限状態の中で抜け出していく。

自転車レースにおける急な上り坂や急変する天候のように、あなたのチーム、あるいはあなたの会社や組織も過酷な条件に直面する場面があるはずだ。目の前にそびえる障害で向こうが見通せなかったり、これまで体験したリスクなど比べものにならない、大きなリスクが目の前に立ちはだかつて、状況が変化しても明るさが期待できそうになかったり。行く手に待ち受けるこうした危機は、自分がかつて経験したものより深刻かもしれない。これから事態は一層厳しさを増す。誰もがそう思うような状況だ。

強力なリーダーが壇上に登場するのはそんなときだ。優れたリーダーはやはり違う。不確実で流動的な環境でも、確固たる原則を貫き通す。この世の中は予測不能であることをしっかりわきまえている。それでいて、期待通りの結果をモノにしてしまう。

どうしてそんなことができるのだろうか。

その話に入る前に、山岳地帯にさしかかると勢いが鈍り、脱落する選手が続出するの

はなぜか、その理由を考えてみよう。それは体力や能力が不足しているからではない。ツール・ド・フランスは皆万全な体調で臨んでいる。そうでなければ参加することはできないはずだ。

その秘密はチームワークにある。実は、ツール・ド・フランスはチームワークの勝負なのだ。規律ある実行力を備えたチームが勝利を手にし、これに欠けるチームが敗者となる。勝つためにはメンバー同士が心から信頼し合い、それぞれの役割を確実に果たさなければならぬ。集中力を維持し、あらゆるチャンスを積極的に活用して戦略を遂行していかなければならぬ。それができないと、小さなミスが積もり積もって、取り返しの付かない状況になるのだ。

実は、ツール・ド・フランスはチームワークの勝負なのだ。規律ある実行力を備えたチームが勝利を手にし、これに欠けるチームが敗者となる。

この規律の欠如が「山岳地帯」におけるすべての差を生み出す。そして、この「規律ある実行力」は、我々のフィールドである、ビジネス社会でこそ必要なものではないかと私たちは考えた。

フランクリン・コヴィー社は、一、二〇〇の組織で一七、〇〇〇の作業チームに属する三〇万人余りの社員を対象にチーム規律の実態を調査してきた。また、その作業チームのうち五、〇〇〇チームで働く人々を対象にインタビュを実施した。そしてその結果を、多数の組織の財務、業務、顧客ロイヤルティ・データと結合した。その結果、業績の優秀な組織とそうでない組織、言うなればランス・アームストロング〔訳注：ツール・ド・

フランスで前人未到の七年連続総合優勝を成し遂げた自転車プロロードレース選手」と脱落した選手たちを分かť真の要因が浮き彫りになった。

「規律ある実行力を備えたチームが勝利を手にし、これに欠けるチームが敗者となる」

これこそが、全世界の何千という企業や公共団体を長年相手にしてきた我々の経験から得た結論である。

---

## 予測不能な時代の四つの危険要因

---

予測不能な時代を生き抜こうとする企業は、ツール・ド・フランスの自転車チームと同様、四つの危険要因に直面する。

- 実行力の欠如
- 信頼の危機
- 集中力の低下
- 不安の蔓延

### 実行力の欠如

自社をとりまく厳しい状況やニーズの変化などについてじっくり検討した。それに対

応できるであろう、戦略も持っている。そうすると次の問題は、実行する能力、意志がチームにあるかどうかだ。組織の中にはそのことを理解し、実践しようとしている人間もいれば、それを怠り、将来的にも絶対に実行しそうにない人間もいる。さらに、その中間層も大勢いる。フォーカスすべきはこの中間層だ。彼らは方法さえわかれば、もっと貢献できるはずだ。

### 信頼の危機

信頼の水準はかつてないほど低下している。利益を密かに貯め込む企業。経営陣と従業員間に横たわる大きな溝。信頼が失われつつある証券市場。我々のビジネスにおいて背信行為の蔓延を感じている人は少なくないはずだ。落とし穴だらけの心細い道路では、人は思わずスピードを落とす。減速するのは、それなりの理由があるのだ。

### 集中力の低下

コストや人員の削減は混乱の拡大につながる。リストラによって一人ひとりの社員の仕事は一気に増えることになる。そして社員は一度に複数の仕事をしようとする。だが、二つの仕事をする者は一つの仕事に専念する者に比べ、意識の集中力が半減し、どちら中途半端になりかねない。

### 不安の蔓延

景気後退は心理的不況を招く。仕事や退職金、果ては家まで失うのでは、と人々は不安になる。それが積み重なり、人に重くのしかかるのだ。不安感が強くなると、人は目の前の仕事に集中できなくなるものだ。意識の集中と熱意が求められる場面なのにもかかわらず、集中力を失って離脱する結果になる。

現在の混乱の中、これら四つの危険要因は同時に発生する。そして、互いに増幅し合う。信頼の危機は不安を掻き立てる。不安や心配は集中力を奪う。そして、集中力の低下は戦略の実行を危うくするのだ。今のような時代、戦略実行に際して細心の注意を怠ることは到底許されることではない。

優秀な自転車選手のように「山岳地帯」を無事乗り切るには、こうした危険要因を予期しなければいけない。危険を回避して勝利を手にしようと思ったら、以下の原則を実践することだ。

- 完璧に最優先課題を実行する
- 信頼がもたらすスピードを活用する
- 時間と資源を集中する
- 不安を和らげる

### 完璧に最優先課題を実行する

「シンプルな目標と明確な測定基準を設定し、それを絶えず見直しながら、結果測定などフォローアップを強力に実施する」企業に成功の女神は微笑む<sup>①</sup>。優秀なチームは

皆そうだが、目標とその実現に向けた自らの役割をメンバー全員が認識している。そして、的確に実行するのだ。

### 信頼がもたらすスピードを活用する

信頼関係が脆弱だと何もかもスピードが落ち、コストが増える。混乱の時代に経済全体も、あなたのクライアントも、さらにはあなた自身の資金繰りも減速するのはそのためだ。だが、信頼レベルが上昇すると、すべてがスピードアップし、コストが減少する。「新たな経済環境の中で急激な変化に備えて事前に手を打つか、少なくとも何とかしのぎ切る機敏さ」をもって迅速に行動できる企業。そういう企業が成功を手にするのである<sup>②</sup>。

### 時間と資源を集中する

誰もがより少しの資源でより多くの事を達成しようとしていることは言うまでもないが、本当に問題なのは、「何をより多くか」だ。顧客が真に評価するものを増やし、そ

うでないものを減らすべきだろう。成功する企業は価値を最優先に考える。ただ節約するだけではなく、簡略化して顧客の望まない複雑さを排除する。全員に複数の仕事を掛け持ちさせることはせず、顧客から本当に求められている仕事に集中させるのだ。

## 不安を和らげる

心理的不況の原因は、人は自分の身に起きる事柄をコントロールできないという意識にある。成功する組織は、社員たちがそうした絶望感を打破し、自分にできる事柄に集中できるように手を差し伸べている。不安の多くは、方向性が不明確だったり、目的に説得力が不足していたりすることによって生じる。人は自分が信じられる任務を任せられると、不安を生むエネルギーを成果の実現へと振り向けるようになる。

この世の中に唯一確かな事があるとすれば、それは**不確実性が存在する**ということだろう。優秀なチームは有能な自転車チームの選手と同様、どのような条件の下であれ、終始卓越したパフォーマンスを発揮する。あなたはひよつとしたら「今は特別だ」と思っ

ているかもしれないが、良い時期も悪い時期も予測可能な結果を得るための方法を示すこと、それが本書の使命である。そのためには、前で述べた四つの原則を実践することが重要だ。この原則はまったく変化しない。そして、あなたを絶対に失望させないだろう。このあとの章でこれら四つの基本原則を一つひとつ説明し、その応用法も示していく。

本書からできるだけ多くの事を学び取っていただくため、是非その内容をどなたかに説明してみしてほしい。よく言われるように、教える側の人間は教えられる側の人間よりはるかに多くの事を学ぶものだからだ。その意味で、一つの章を読み終えたら、あなたの職場の同僚、友人、家族などを相手に、その章で学んだ事柄を教えてみよう。その際のツールは、章末に掲載した「教えて学ぶ」ガイドを用いてもよいし、あなた自身が考えたものを使ってよいだろう。